



方略/编著

潜关系

管理者做人的 **13**种学问

成功管理的“辅助品”是关系学。
善于经营关系的管理者，
总能做到预防各种潜在矛盾的发生和碰撞，
从而营造出优质的人际关系氛围，
形成一股强大的人势。

潜关系是隐藏于心的管理必修课

©中国华侨出版社



方略/编著

潜关系

管理者做人的 13种学问

成功管理的“辅助品”是关系学。
善于经营关系的管理者，
总能做到预防各种潜在矛盾的发生和碰撞，
从而营造出优质的人际关系氛围，
形成一股强大的人势。

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

潜关系：管理者做人的 13 种学问/方略编著 —北京：
中国华侨出版社，2003.3

ISBN 7-80120-698-3

I 潜… II 方… III 企业领导学
IV F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017040 号

潜关系：管理者做人的 13 种学问

编 著/方 略

责任编辑/若 素

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张 21 字数 300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印 数/0001 - 6000 册

书 号/ISBN 7-80120-698-3/F·72

定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前言

人际关际在一个公司中的重要性，是显而易见的。美国著名的企业专家鲍博·凯恩在 2002 年出版的新著《公司人际关系的黄金价值》一书中说：“人际关系里面潜藏着巨大的能量，也是世界上最宝贵的财富之一，良好的人际关系可以创造世界财富的最大能量。如果任何一个公司忽略人际关系的重要性，那么所导致的局面只有一个——失败！为什么人际关系的能量有如此巨大的作用呢？因为人际关系是一种潜关系，随时都可能在其中爆发出惊人的智慧和能量。美国著名的人际关系战略公司考克尔有一句经典的名言可以值得大家参考——‘人际关系是潜在的黄金！’”。这样看来，一个公司要想卓然成长，必须要把“潜在的黄金”挖掘出来。

提到“潜关系”，我们常常会有一种看不见摸不着的感觉，甚至会忽略它的存在，其实这是一种可怕的错误和判断。凡是那些以为“潜关系”纯属可有可无的管理者，那么就势必会忽略潜关系的巨大能量，要知道无数公司之所以崩溃，原因正在于此。

“潜关系”是公司成功的重要杠杆，直接决定了公司效率的高与低。现在，许多公司都盲目追求效率的高低，以致于把员工当作了机器，从而使管理发生了扭曲和变形。这是非常值得引以为鉴的！相反，有一些公司之所以“芝麻开花节节高”，关键就是他们善于发现人际关系的重要性，从而为公司的发展奠定了良好的基础。

总体来讲，管理者如何把握好一个公司的潜关系，实际上是一门精深的做人学问。大体说来，在管理者的周围“包围”着这样 13 种潜关系，它们分别是指与上司、与下属、与同级、与业务骨干、与反对者、与支持派、与中间派、与两面派、与自私者、与平庸者、与异性、与客户、与竞争对手等的潜在关系。大体说来，主要如下：

人际关系永远是一门读不完的大学问。有人凭借着人际关系，打开



成功之门；有人因为无法掌握人际关系的深奥之处，总是痛苦万分。对于管理者来说，掌握了人际关系这门学问，就意味着掌握了一把成功的钥匙，因为公司里最难处理的难题之一，就是人与人之间的关系。例如，管理者如何与上级搞好关系，直接影响到上下级之间的微妙关系。

有人说，人际关系是一潭泥水；有人说，人际关系是一团乱麻，这些说法都反映出他们对于人际关系缺乏深刻的理解和精妙的把握。有经验的管理者高明之处就在于把人际关系处理得顺顺当当，特别是与下级之间的关系更是宽严有别。无数事实证明：管理者与下属搞不好关系，就意味着把下属打入了冷宫。

人际关系到底“深”在何处？可以讲，深在人心之中。最佳的人际关系方略是：从信任开始达到互相合作的局面。管理者掌握不了这一个方略，就会常常疑心很重，把每一个下属看成对手。每个公司都有业务骨干，这是管理者应该重视的一批人。为了真正赢得业务骨干的心，管理者要舍得“投资”。

本书正是站在全面观察潜关系的重要性的基础之上，来分析公司人际关系这门重要的课题，希望能够给大家及时补上一门新课。

目 录

潜关系一

想办法与上司风调雨顺

/ 1 /

人际关系永远是一门读不完的大学问。有人凭借着人际关系，打开成功之门；有人因为无法掌握人际关系的深奥之处，总是痛苦万分。对于管理者来说，掌握了人际关系这门学问，就意味着掌握了一把成功的钥匙，因为公司里最难处理的难题之一，就是人与人之间的关系。例如，管理者如何与上级搞好关系，直接影响到上下级之间的微妙关系。

1 看一看上司属于哪个型

/ 3 /

(1) 火爆性格的上司；(2) 说话不算的上司；(3) 抓权不放的上司；(4) 高高在上的上司；(5) 其身不正的上司；(6) 自身懒散的上司；(7) 不体谅下属的上司；(8) 爱戴高帽的上司；(9) 爱惜人才的上司；(10) 公私不分的上司。

2 动脑筋让上下关系良性化

/ 8 /

在一般情况下，得到上司信赖和支持的管理者，往往更具权威性、号召力和影响力，能够得到下属更多的拥戴和追随。反之，其权威性、号召力和影响力就会减弱，甚至还会出现疏、离、弃、反的现象。

3 必须学会推功揽过

/ 12 /

推功表明你目中有人、尊重上司，承认上司的权威和上司，也



显示了对他的支持，并且可以避免锋芒过露，功高盖主，将自己陷于危险的境地，不致于使上司感到一种可能产生权力挑战的威胁，从而心理失衡，影响今后的工作。

4 到什么山唱什么歌

/16/

在与上司交换意见后，你认为他是一位可以信赖的上司，便可不加思索地跟随他。上司愈有才能，你在工作中所得到的乐趣就会愈多。若能由此为公司找寻出一个新的方向，则再好不过。

5 赢得上司的信任最重要

/18/

作为管理者，你有责任也应该为上司当好助手和参谋，尽最大努力为主创造做好工作的条件，搞好优质服务，建立起正常的、融洽和谐的上下级关系。

6 知道上司对你的期望

/20/

凡事都小心谨慎的上司，如果觉得目前的工作能够按部就班地进行就已满足，则下属若不断地提出问题或要求，将与上司的期望相背。如以报答上司的期望来说，此时宁可确实做好交办的事情，不要有兴风作浪的举动。

7 把三大宗旨牢记于心

/23/

英国著名职业顾问赛恩博士说：“首先你要消除成见，不要以为上司故意针对你，须知道上司对你根本谈不上什么深入的认识，他又怎样会专不喜欢你？他们可能对所有下属都是如此，你应该学习与上司相处，慢慢让他发现你的优点。”

8 好态度能得到好回报

/26/

(1) 服从而不盲从；(2) 尊重而不庸俗；(3) 规矩而不拘谨；(4) 出力而不越位。

9 绝对不能混淆责任界限

/29/

在我们的生活中，有许多人是被盲目的“热情”所驱，根本不



知道他们该管什么，不该管什么，他们的“热情”便常常为人们所避之惟恐不及了。

10 守住相处的十条准则

/32/

(1) 认真听上司讲话；(2) 讲话要简明扼要；(3) 提供方案供选择；(4) 独立地解决难题；(5) 维护上司的声誉；(6) 乐观和富有信心；(7) 早上班按时下班；(8) 信守诺言不虚伪；(9) 了解和熟悉上司；(10) 不与上司太亲热。

潜关系二

针对不同下属宽严有别

/35/

有人说，人际关系是一潭泥水；有人说，人际关系是一团乱麻，这些说法都反映出他们对于人际关系缺乏深刻的理解和精妙的把握。有经验的管理者高明之处就在于把人际关系处理得顺顺当当，特别是与下级之间的关系更是宽严有别。无数事实证明：管理者与下属搞不好关系，就意味着把下属打入了冷宫。

11 尊重下属的兴趣

/37/

一个人如果对某种事物有了感情和兴趣，就会全神贯注、如痴如醉地沉湎于其中；不仅吃苦受累在所不惜，而且常常因此寝食俱废，甚至献出自己的全部才智。许多令人瞩目的成就和石破天惊的奇迹就是这样被创造出来的。所以，从一个人的兴趣，往往可以窥见一个人的思想、气质和用心所在，可以发现一个人的潜力和才干，这无疑给管理者知人善任提供了极好的信息。所以每一个管理者都要用心观察和发现下属的兴趣，以作为考察和发现人才、培养和使用人才的重要依据。

12 要把下属当朋友

/40/

作为管理者要同下属建立起和谐融洽的关系，最好的办法是以



朋友的身份与下属打交道，与下属平等相处。

13 与下属相处的三大法则

/43/

(1) 公正法则；(2) 民主法则；(3) 信任与授权法则。

14 要能把握“到位感”

/48/

(1) 把握分寸；(2) 表现出果断和权威；(3) 先摸清对方的想法；(4) 尊敬下属，求同存异。

15 学会平衡术和笼络术

/50/

人非圣贤，孰能无过，关键时刻帮助下属脱离尴尬的境地，会提高你的威望。每个人都有或这或那的过失，这些过失有很多是由自己造成的。帮助别人脱离困境，是作为一个管理者应有的美德。

16 体谅下属的失误

/53/

作一个聪明的、有能力的管理者，你应该在下属出现失误时照旧信任他。用不着在这个时候献上多少殷勤，只要你真心实意地帮他改正失误，在他改错后仍然像以前那样信任他就足够了。

17 看得开一些，麻烦少一些

/55/

日本著名的制片家和田勉先生曾就薪水阶层人士如何应付不好应付的上司提出一项建议；他幽默地表示：“对于令人讨厌、不好应付的上司，身为下属者不妨运用‘讨好’的方式，反过来利用他。一旦你施展出此种手段，则无论何种类型的上司，往往均不致过分为难于你，甚至可能视你为知己。换句话说，对方此时已毫无抵抗力可言。待一两年过后，该位上司终会由于人事的调换而从自己眼前自动消失，但你早已从对方那里获得许多好处了。”

18 掌握领导下属的十大妙招

/58/

(1) 敏于人情世故使决策符合人性；(2) 信任是驱动下属的一种魔力；(3) 谦恭、虔诚地为下属提供多种服务；(4) 甘为人梯做伯乐；(5) 言而有信，切忌空口许诺；(6) 坦荡、公平可化解各



种怨恨；(7) 不要觉得嘉奖可有可无；(8) 创造性、开拓意识可形成凝聚力；(9) 广泛的业余爱好会培养出一个“真实、自然、可亲近的你”；(10) 克服“成见效应”。

19 软硬兼施，恩威并济

/61/

该强硬的时候必须强硬，该温情的时候也必须温情。

20 宽严要适度

/64/

只有该宽时宽，下属才能充分理解你的号令；该严时严，下属才不敢掉以轻心！

21 精心掌握与下属相处的四大原则

/66/

决定管理者对下属引力大小的因素，除了自己所应有的权力、地位外，主要与下列因素有关：①态度的相近性；②目标的一致性；③作风的吸引力；④利益的共同性；⑤威望的征服性；⑥感情的相通性；⑦需求的互补性。

潜关系三

与同级保持远近适当距离

/69/

在这个管理与被管理的人际圈中，可能有人服你，也可能有人不服你——服你者是因为你把话说到他的心坎上，把事办到他的心坎上；不服你者是因为你不懂得人际关系的力量，以自我为中心。管理者是否能与同级搞好关系，意味着自己的位置是否能坐得稳、坐得久，因为同级之间的印象往往可以起到绝对的评判作用。管理者与同级的正确关系应当是——远近适当。

22 互相搭台，才能共同起跳

/71/

能力强的人在平时会非常注意人际关系，在表面上是看不出对人的厚薄不一的，但他需要能够与自己相互配合，互为知己的人。



只有在工作中表现自我，才能与能力高的人产生相互敬佩、惺惺相惜的感情，才能够给自己机会。

23 得到同事的信任是一张王牌

/73/

(1) 诚恳而不虚伪；(2) 随和而不固执；(3) 自信而不自卑；
(4) 热情而不冷漠。

24 尽可能让自己处于“轻松状态”

/76/

(1) 谢掉心理包袱；(2) 保持适当距离；(3) 不要道人长短。

25 引入良性竞争轨道

/78/

如果你没有充分准备，在各种素质和专业技能方面有明显劣势，而却有其他更优秀的人选与你竞争时，你的提升本来就是没有多大指望的。这时，你最好明确地表示不参加竞争。这样，你就不再是矛盾的焦点之一，同时给其他更有晋升可能的竞争者以很大的好感，为今后再求晋升打好了基础、创造了条件。

26 用竞争代替放弃

/80/

主动放弃就意味着自我贬低，与实力相差无几的同事争夺相应的权利，不要自动放弃，这样别人绝对不会认为你是宽怀大度，只是因为你怕了。这样做也会损害支持你的其他人，也许你会丧失众多的支持者。

27 利他才能利己

/83/

利人利己的心理效应，并非商场上的交易一买一卖的关系，而是可以创造出崇高的事物和高尚的境界的。因为利人利己，虽说有付出有回收，但二者不是对等的，也是不要求对等的。

28 要不失时机地赞美和微笑

/85/

一般人总爱听赞美话，聪明的你就不妨大方一点，多赞美别人吧！“这个意见不错，就这样做吧！”“真棒，你给我提供了一个好办法！”这样，下一次他会更努力的帮助你。



29 赢得双方亲密关系的诀窍

/87/

人人都希望得到别人对自己的关心。因此，假如你在与其他同事在一起时，对某位并没有在场的同事表示出关心。

30 冤家宜解不宜结

/91/

冤家宜解不宜结，主动表示友善，露出诚恳之态，没有人会拒之千里的。

31 与同级相处八原则

/94/

(1) 互相补台，积极配合；(2) 见贤思齐，强者为师；(3) 互相尊重的原则；(4) 宽容别人的原则；(5) 支持和帮助的原则；(6) 学会自制的原则；(7) 以诚相待的原则；(8) 相互信任的原则。

潜关系四**精心呵护自己的业务骨干**

/99/

人际关系到底“深”在何处？可以讲，深在人心之中。最佳的人际关系方略是：从信任开始达到互相合作的局面。管理者掌握不了这一个方略，就会常常疑心很重，把每一个下属看成对手。每个公司都有业务骨干，这是管理者应该重视的一批人。为了真正赢得业务骨干的心，管理者要舍得“投资”。

32 永远都投信任票

/101/

身处支配他人的主导地位的管理者，就应该认真分析业务骨干的心理活动，尽力满足业务骨干的各种健康的心理要求。

33 激发“尖兵”的积极性

/105/

(1) 工作激励；(2) 工资激励；(3) 奖金激励；(4) 竞争激励；(5) 强化激励；(6) 支持激励；(7) 关怀激励。

34 及时培养关键人才，就会没有后患

/109/

为了使培养关键人才这个制度取得成功，就必须在公司里组成一个最高级别的强有力的后盾。而且要做到能经常地关心他们、支持他们。

35 撇开自己的偏见

/113/

撇开对人的偏见，耐心地视察每位下属的表现，加以训练、鼓励和栽培，你就会有意想不到的结果。不过，将一个资质平庸、业绩平平的下属，培育成一名卓越人才，谈何容易？事情也正是如此，惟有难得之才显得可贵，只要多用人、用情、培育出这样一位可靠的业务骨干，必会助自己的事业腾飞。

36 该重奖的一定重奖

/115/

比较好的方法是大奖用明奖，小奖用暗奖。

37 要舍得花血本

/118/

业务骨干需要培训，这人所共知。然而采取何种培训方式，才能取得实效，保证学以致用？需要管理者重视和研究，是一个大课题。

38 给个大梁让他挑

/121/

作为管理者，仅仅了解业务骨干的内心愿望还不够，不要以为多发奖金，多说好话就能调动下属的积极性。人是很复杂的，要让他们为你卖命工作，需要你施展更细微的手段。

潜关系五**靠进退结合与反对者周旋**

/123/

公司中总有对立面，每一个对立面都会发生大的矛盾、大的碰撞。毫无疑问，这些矛盾和碰撞是任何公司都避免不了的。但并不是所有的矛盾和碰撞都是不能解决的。对于管理者而言，需要的就是解决矛盾和碰撞的本领。有些管理者，不善



于此道，所以处处碰到难题。对公司里的反对派，管理者应该进退结合，一方面坚持己见，另一方面化敌为友。

39 委婉表达不同意见 /125/

为什么有的人爱与人较劲，把自己变成一个反对者呢？因为他心目中只有自己，他不喜欢听取别人的意见。另外，这种人自以为比别人高明，事事要占上风。

40 尽可能找到双方的共同点 /127/

当你发现你的大部分下属对某个工作团体产生了厌恶情绪的时候，你最好毫不松懈地作一些调查工作。

41 主动倾听对方的意见 /130/

戴尔·卡耐基的说服原则之一，就是“多让别人说话”。

42 为彼此留点空间 /133/

只有那种不偏不倚的人，才能在批评之中维护别人的自尊；只有这种人才最懂得应付批评的技巧，知道给被批评者一个空间比反对批评更重要。

43 牢记化敌为友之道 /135/

一些管理者认为下属像一部机器，开动它的时候，要它什么时候停就什么时候停，绝对没有一点商量的余地。有这种思想的管理者，不能得到下属的爱戴。另一方面，下属长期处于紧张状态，对于工作素质及效率均无好处。

44 变反对为支持的四种方法 /139/

一个管理者必须具备虚怀若谷的胸怀、容纳诤言的雅量。遇到下属反对自己的事，首先要扪心自问，检讨自己的错误，并且在自己的反对者面前勇敢地承认错误。这不但不会失去威信，反而会提高领导的权威。对方也会因为你的认错更加尊重你而与你合作。千万不可居高临下，压服别人，一味指责对方过错，从不承认自己不



对，即使心里承认但口头上却拒不承认，怕失面子，这是不可取的，也是反对者最不能接受的。

45 该断交时就断交

/142/

有些自私者，为了满足自己的私欲，又要保护自己，只好嫁“祸”于人。对于这样的人，容忍只能会给自己造成更大的伤害，抓住把柄，迎头一击，采用强硬的立场，就会迫使自私者退缩。

46 处理反对意见的七种方式

/144/

(1) 感受法；(2) 不理睬法；(3) 反问法；(4) 反弹法；(5) 比较法；(6) 承认法；(7) 否定法。

潜关系六

对支持派更要恪守原则

/147/

在人际关系中，有一种人最叫人赏心悦目，让人喜爱至极，这种人就叫支持者。管理者对待那些支持自己的人一定要倍加珍爱，把他们变成自己永远信得过的放心人，善于与他们合作，把他们当成自己的知心人、贴心人，他们一定在自己工作最困难的时候，伸出援助之手。的确，在一个公司里面没有几个支持者，管理者就会痛苦万分，就会形影孤单。

47 精心维护双方的合作关系

/149/

挑选合作人时要德才兼备，全面衡量，切不可只顾其一不顾其二。正像人们所说：有德无才是庸人，有才无德是小人。重德轻才，往往导致与庸人合作；重才轻德，往往导致与小人合作。无论是庸人还是小人，与之合作注定是要失败。其中尤其要注意的是不可见才忘德。

48 该纠正的错误一定要纠正

/153/

管理者纠正支持者错误的方法是多种多样的，但都不外乎是怎

样讲究策略，只要做到了这一点，就能成功。

49 不要自夸，也不要质问 /155/

一个管理者若真正具有某种本领或才智，是自然会得到别人的公正赞许的，这赞美的话若是出自别人之口，才具有真正的价值。如果一个管理者总是对自己的成绩自吹自擂，夸大其辞，其实是一件很丢脸的事。

50 做对方的知心人 /158/

一个管理者应时时刻刻不忘提醒自己对下属“毫无所知”，怀有这种谦虚的态度，才能不忘处处观察支持者的言行举止，这才是了解支持者之最佳捷径。

51 你够朋友，别人才够朋友 /161/

管理者要获得朋友赞美，第一步便是要积极培养朋友需要的品质，第二步要努力克服缺点。

52 小人物能起大作用 /164/

作为管理者，一定要记住：把鲜花献给身边所有的人，包括你心目中的“小人物”。

潜关系七

学会与中间派打成一片

/169/

中间派是一些什么样的人？就是那些遇到什么事情都不愿意表态的“老好人”，这种人的力量如果不被激发出来，就是一种浪费。对于管理者而言，千万不要把这一种潜在的力量浪费掉，懂得给他们一点面子，善于表达合作之意，不要一棍子把他们打死，应当不即不离，亲疏有度，给他们一点好的感觉，他们就会给你面子。

■ 让他们敢于表达创意

/171/

管理者应当知道大部分“中间派”通常怯于发表自己的新观念，这主要是碍于情面，怕沾矛盾。对这些人，管理者除非先鼓励他们培养自信心，否则很难让他们的创造能力完全发挥出来。

■ 善于与其“牵手”

/173/

有些管理者，则因为对“中间派”的工作负有责任而提心吊胆。不论是哪一种情况，如果他不学会怎样推动“中间派”，就将损害他最终成功的机会。

■ 给他一点好的感觉

/178/

(1) 不要非难对方；(2) 保住对方的面子。

■ 不即不离最舒服

/181/

你所做的一切，密切联系“中间派”也好，与“中间派”打成一片也好，只是为了更有效地开展你的工作，巩固你的地位，维护你的权威。而不是真的你好、我好，大家忘乎所以。

潜关系八

要和两面派明辨是非

/183/

世界上总有两面派，他们多是非，总是善于把一池水搅浑。这种人在哪里都会令人生厌。管理者不能因为这些人是非多，就拒绝这些人，把这些人看得一钱不值，而应该一方面以其人之道还治其人之身，另一方面唱完“白脸”再唱“黑脸”。不管怎样，管理者对待两面派一定要明辨是非，要不回避问题，把该解决的问题解决彻底。这叫“给颜色术”！

■ 以其人之道还治其人之身

/185/

两面派的最大特点是靠撒谎活着。管理者与这种人打交道应当：以其人之道还治其人之身。